



NVP

HRM-shared service centers, fenomeen en consequenties

16 juni 2005

Prof. Dr. J. Strikwerda CMC

Nolan Norton Institute

Universiteit van Amsterdam – Amsterdam graduate Business School

j.strikwerda@uva.nl

Wat is een shared service center?

♦ Voorbeelden van SSC's



Service centers voor o.a. administratie van hypotheek, levens- en schadeverzekeringen



Een SSC Finance & Accounting in Polen voor Europa (CE)



Een SSC voor ondersteunende en facilitaire diensten voor de krijgsmachtonderdelen

Accounting Plaza (zelfstandige service firm)

Rabofacet (*avant la lettre*)

- Een SSC is een resultaat verantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie voor het leveren van gespecialiseerde diensten aan de operationele eenheden (divisies, business units) op basis van een SLA en tegen een verrekenprijs
- Gespecialiseerde diensten: bijv. financiële administratie, HRM-transacties, IT, inkoop, zowel ondersteunend als *value chain activities*
- Andere voorbeelden:
 - E-Bridge (Randstad)
 - Counting House Maastricht (DHL)
 - Werkgeversdiensten (SFB)
 - Purchasing (DSM)
 - HR Services (Accenture, KPN)
 - ICT Samenwerkingsverband Sudwest Fryslân
- HR-SSC's: Heineken, Shell, Unilever, KPN, Achmea ...

De winsten van ssc's

- ◆ Reductie kosten van decentralisatie (20-50% op kosten activiteit, ~ 1% totale omzet)
 - verhoging arbeidsproductiviteit in interne dienstverlening
 - besparing kosten IT
- ◆ Verhoging kwaliteit van interne dienstverlening
- ◆ Hogere graad van transparantie, betere management control
- ◆ Realisatie van synergie: delen van kennis en ervaring, exploitatie van kennis
- ◆ Flexibiliteit: lagere *exit* en *entry* kosten voor herstructurering van de portfolio
- ◆ Organisatievorm die beantwoordt aan professionalisering van werknemers
- ◆ Verlagen van de kosten van transacties in de totale economie

Operationeel

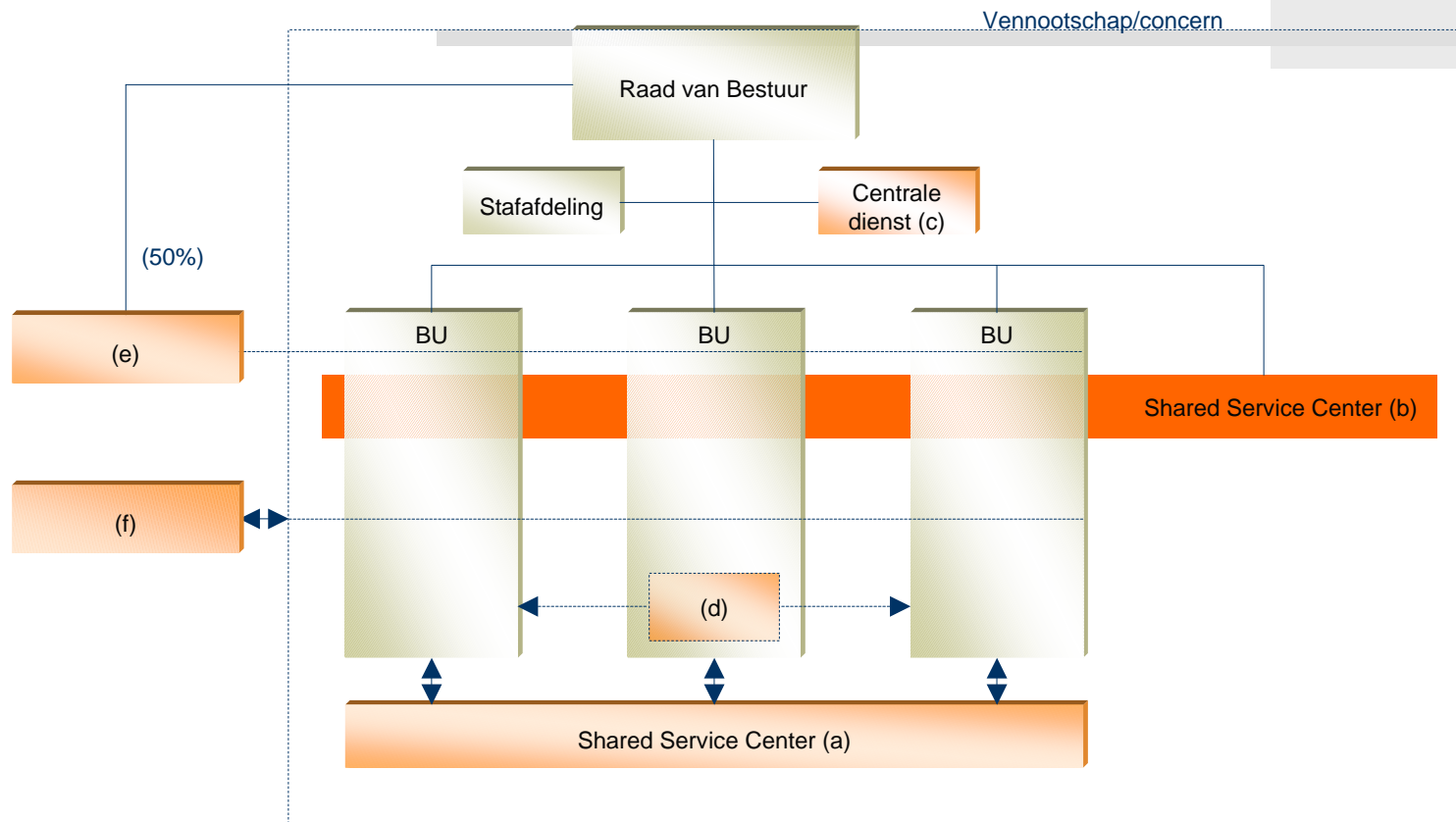


Strategisch

HRM

Macro-economisch

In het bedrijfsleven worden verschillende typen (ophanging) ssc's aangetroffen, elk met hun eigen verhaal

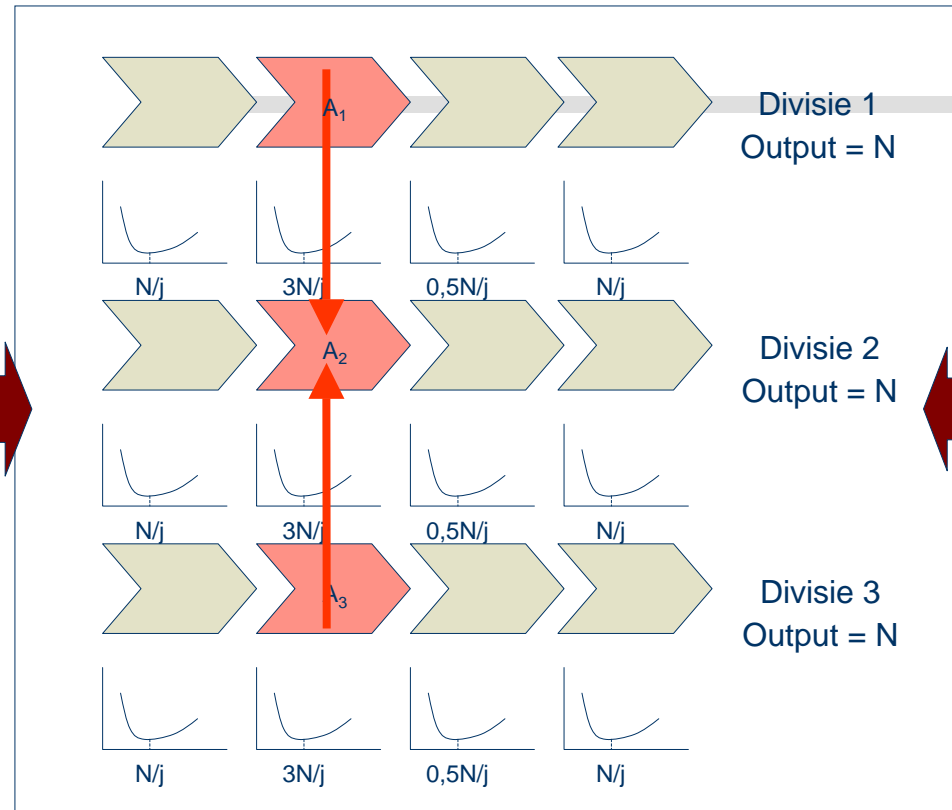


Voor een toelichting hierop zie Strikwerda, J. 2004. *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie* (4e gewijzigde ed.). Assen: Van Gorcum - Stichting Management Studies en de module Shared Service Centers op www.tgl.nl

De krachten die dwingen tot invoering van SSC's

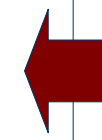
Productie (wat kan)

- Kosten ICT
- Mogelijkheden voor unbundling (modularisatie van producten en processen)
- Afnemend conflict tussen standaardisatie en differentiatie
- Hoger opleidingsniveau werknemers
- "Death of distance"



Markt (wat moet)

- Geen groei (NL)
- Afnemende marges
- Noodzaak voor kennisexploitatie en kennismanagement
- Sterkere noodzaak van strategische flexibiliteit
- Ander type werknemer met andere verhouding tegenover de "baas"



Overheid:

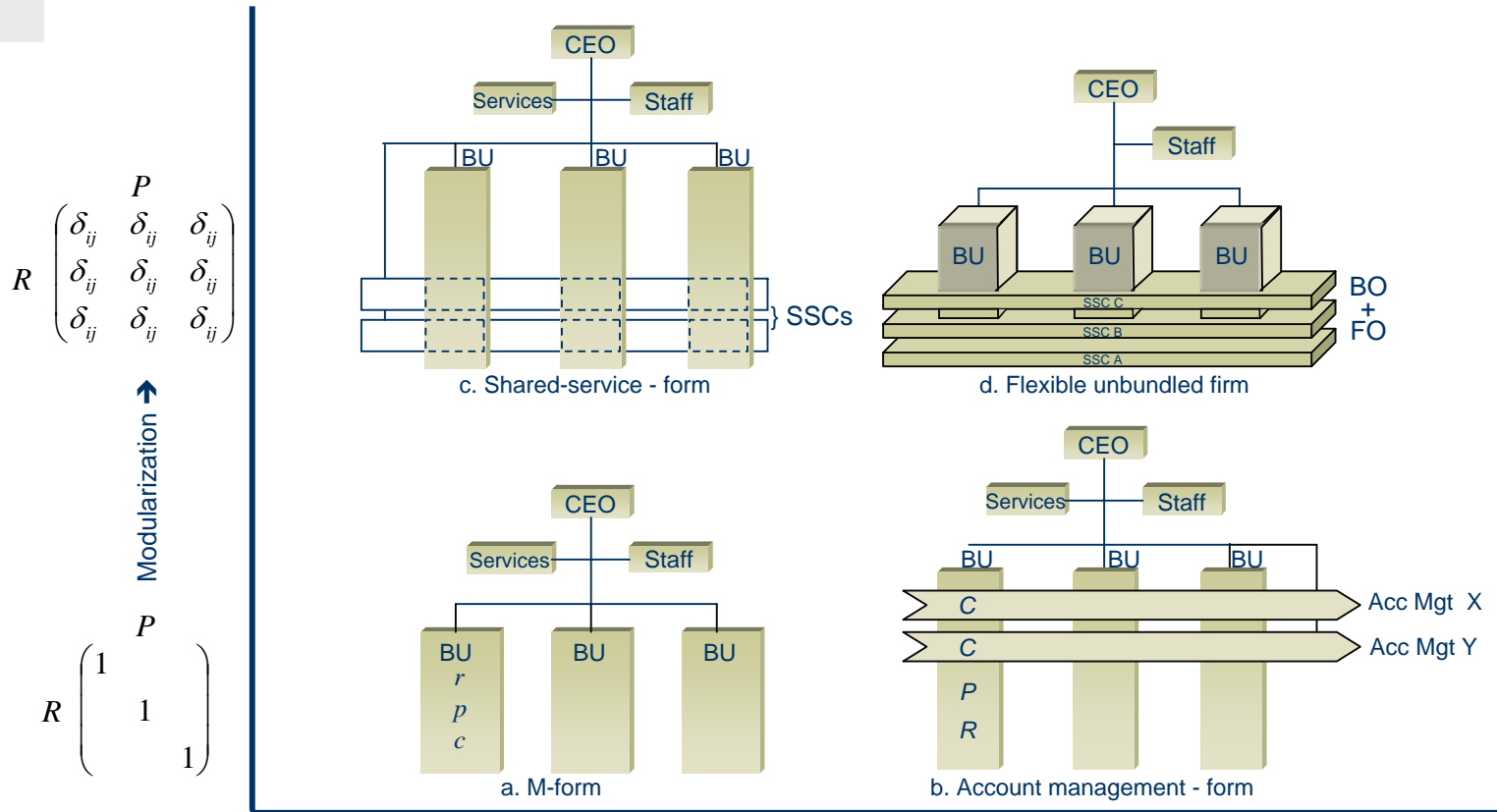
Idem

Overheid:

Toename interdepartementaal beleid en uitvoering (regelingen, projecten)

Gebruik van gemeenschappelijk databases voor uitvoering van wetten en regelingen

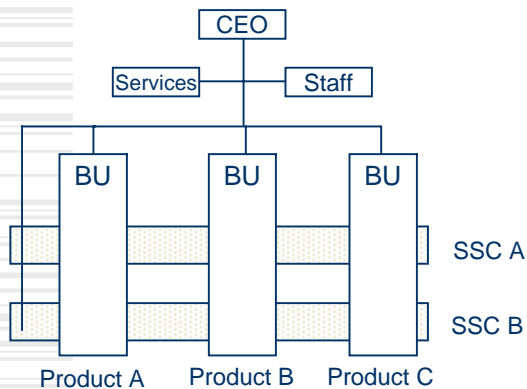
Shared service centres maken onderdeel uit van het totale huidige ontvlechtingproces in de economie



R = resources / processes
 P = products / services
 C = customers

$$P \begin{pmatrix} 1 & & \\ & 1 & \\ & & 1 \end{pmatrix} \xrightarrow{\text{Network economie}} P \begin{pmatrix} \delta_{jk} & \delta_{jk} & \delta_{jk} \\ \delta_{jk} & \delta_{jk} & \delta_{jk} \\ \delta_{jk} & \delta_{jk} & \delta_{jk} \end{pmatrix}$$

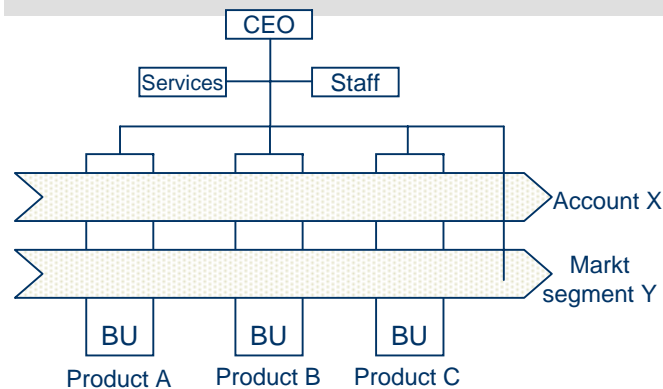
Nu in de economie de macht bij de consument ligt, is er steeds vaker sprake van *accountable account management*: het verschil tussen de *SSC-organisatie* en de *customer centric organization*



BU+ Shared Service Centers (Product Centric Organization)

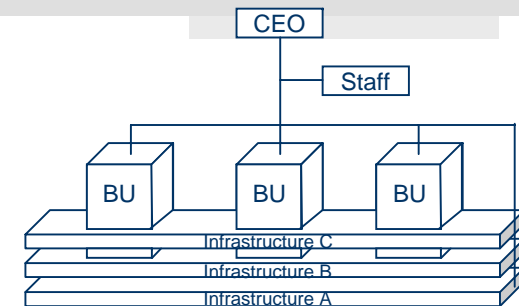
- BU heeft P/L-verantwoordelijkheid, is primaire accountalbe eenheid in het control model
- SSC's zijn taak-organisaties, budget daarvan is afgeleide van de business budgetten

(Een *call center*-SSC betekent nog niet *customer centric*)



Account-organisatie (Customer Centric Organization)

- Account, respectievelijk marktsegment heeft P/L-verantwoordelijkheid, is primaire eenheid in het control model
- BU's zijn resource afdelingen voor productontwikkeling en productie, worden aangestuurd door de Accounts/ marktsegmenten



Infrastructure organization (Customer Centric Organization)

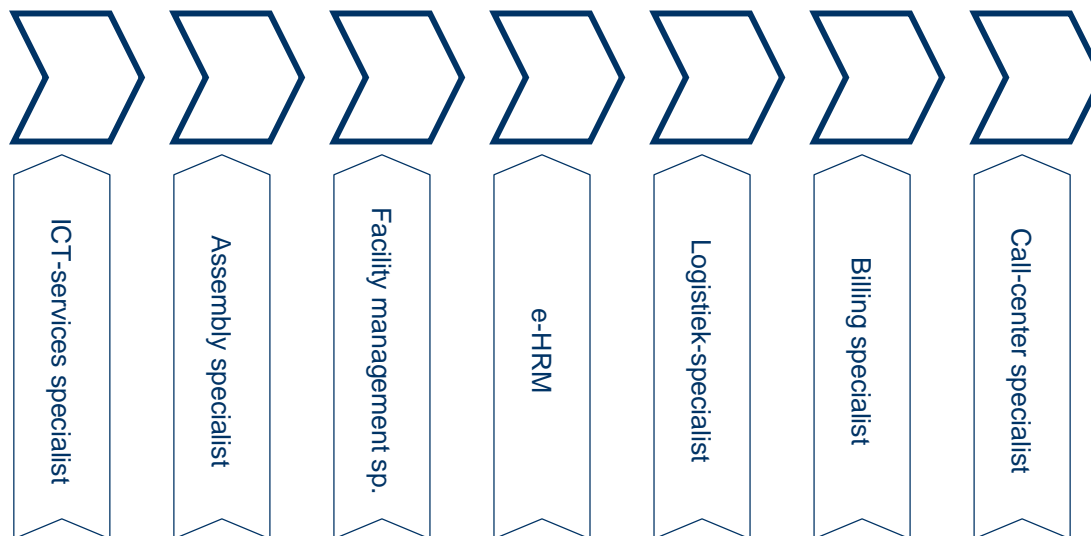
- BU (=account mgt / marktsegment) heeft P/L verantwoordelijkheid, is primaire eenheid in control model, heeft geen eigen resources
- SSC's vormen infrastructuur voor:
 - Customer interface
 - Delivery
 - Manufacturing
 - Product development
 - Back office activities
 - ICT-services

Wat is er zo bijzonder aan ssc's?

- ◆ SSC's vormen een fundamentele inbreuk op het dominante organisatie paradigma van de twintigste eeuw, de multidivisionele organisatie waarbij de divisies functioneel en verticaal geïntegreerd zijn → wijziging van de *internal governance*
- ◆ SSC's wijzigen de wijze van collegiale samenwerking, de planning & control, en de communicatiepatronen in de organisatie (omslag van *ownership control* → *coordination control*)
- ◆ SSC's maken de organisatie transparant, de (non)performance van afdelingen en individuen wordt direct exposed
- ◆ SSC's wijzigen de rollen (RvB, BU-mgt, staf), de machtsverhoudingen en de identiteiten in de organisatie
- ◆ Stafafdelingen worden door ssc's gesplitst in afzonderlijke eenheden voor beleid en voor operatie
- ◆ Synergie wordt meetbaar en afdwingbaar door ssc's

Outsourcing is een tweesnijdend zwaard: verhoging van efficiency, kwetsbaarder voor concurrentie, afhankelijkheid van service firms

Ommuurde veste:
lastig aan te vallen

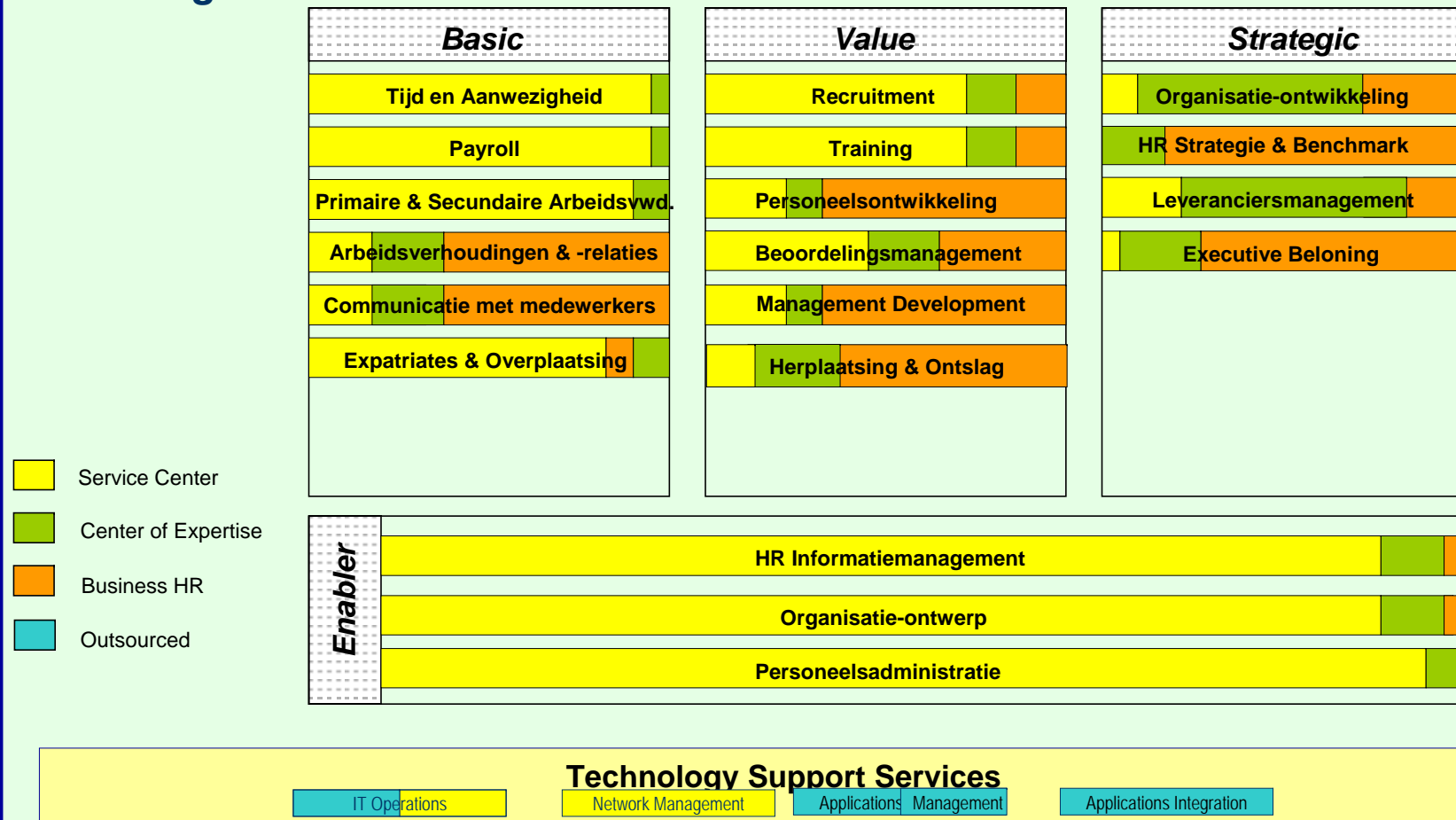


Terpen-landschap:
afzonderlijk door
gespecialiseerde partijen
aan te vallen

Niet alle aspecten van HRM gaan in een ssc (schema © Arinso)

Managing the Service

Delivering the Service



eHRM = SELFSERVICE

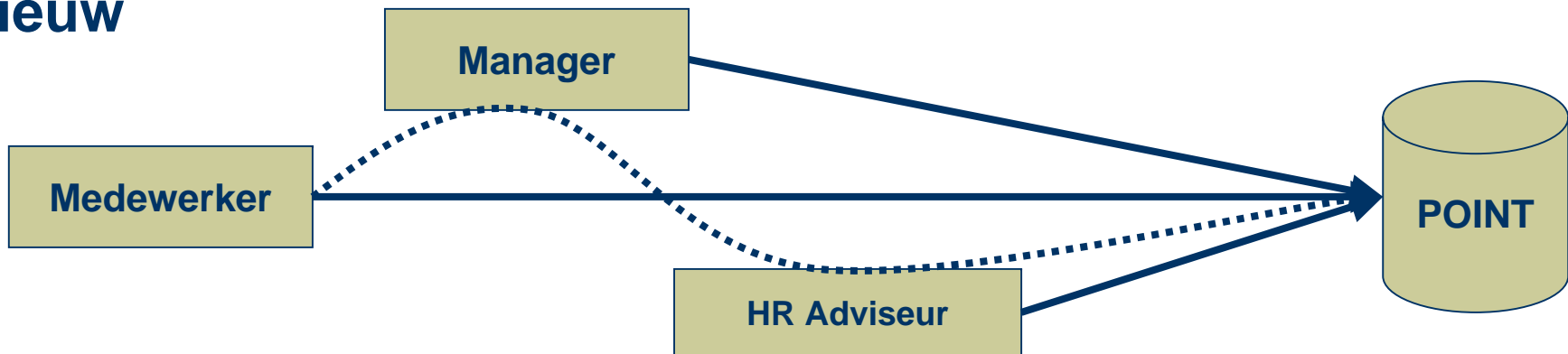
bestaande processen waren complex en duur

Oude werkwijze



kosten per transactie gemiddeld > €75

Nieuw



Bron: KPN HRM-SSC

kosten per transactie gemiddeld < €10

Funcities eHRM voor medewerkers

- Indienen onkostendeclaraties;
 - Indienen tijddeclaraties;
 - Indienen korting eigen product.
 - Aanvragen verlof (voor zowel CAO als PAO);
 - Overzicht verlofsaldi
 - Aanmelden personeelsoptieplan (tijdens aanmeldingsperiode).
 - Beheren individueel pensioensparen;
 - Beheren lidmaatschap PVKPN;
 - Beheren verlofsparen;
 - Beheren risicoprofiel.
 - Aanvragen vrijwillig ontslag (incl. VUT en pensioen)
 - Inschrijven Functiecontract en keuzetijd
- Aanvragen lease auto
 - Wijzigen adresgegevens
 - Wijzigen naamvoorkeur
 - Raadplegen persoonsgegevens;
 - Wijzigen burgerlijke staat;
 - Opgeven neveninkomsten;
 - Raadplegen digitale salarisstrook en jaaropgave
 - Gepersonaliseerde toegang
 - Context gevoelige help;
 - Toegang tot HR Actueel;
 - Toegang HR top sites
 - Wijzigen wachtwoord.

Bron: KPN HRM-SSC

Vrijwillig ontslag

Persoonlijke gegevens

J. de Reus

A.J.A. van Santvoort

Status:

Aanvraag vrijwillig ontslag

Werknemerid:

Een eventueel resterend of negatief verlofsaldo wordt automatisch uitbetaald c.q. verrekend.

Geslacht:

*Ingangsdatum:

01-03-2004

Geboortedatum:

*Reden:

- Werkkring elders
 Andere persoonlijke redenen

SoFinummer:

Datum aanstelling:

Berekeningsdatum jubileum KPN:

Berekeningsdatum jubileum Overh:

Manager:

Behandelaar	Status
1	

Opslaan

* Verplicht veld

Neveninkomsten

A.J.A. van Santvoort

Werkn.ID:

734536

rkeur in:

Toelichting:

Hieronder vul je het bruto bedrag in wat je op 1 november 2003 per maand ontvangt aan neveninkomsten inclusief vakantie-uitkering. Deze neveninkomsten tellen mee als inkomsten voor de toetsing op de loongrens van het ziekenfonds. Klik op onderstaande link voor meer informatie.

[Handleiding neveninkomsten](#)

Bron: KPN HRM-SSC

*Neveninkomsten:

EUR

150

(bruto maandbedrag in hele euro's)

naam partner:

achternaam:

- Eigen naam
Eigen naam
Eigen naam + naam partner
Naam partner
Naam partner + eigen naam

nen

Functies voor managers

- Registreren ziek-, hersteld- en vervolgmeldingen;
- Raadplegen ziektegevallen per afdeling;
- Raadplegen ziektegevallen per medewerker;
- Raadplegen lopende ziektegevallen;
- Reguleren acties in kader van wet Poortwachter.
- Fiatteren onkosten en tijddeclaraties;
- Fiatteren korting eigen product;
- Raadplegen overzicht declaraties per medewerker, afdeling of declaratiesoort
- Fiatteren verlofaanvragen
- Beheren verlofsaldi medewerkers;
- Raadplegen afwezigheidskalender.
- Fiatteren aanvraag vrijwillig ontslag;
- Ontvangen checklist m.b.t. uitdiensttreding.
- Fiatteren Functiecontract en keuzetijd

- Gebruik eGanigram.
- Fiatteren lease auto
- Toekennen gratificatie;
- Beheren telefoonkostenvergoeding;
- Wijziging functiecode;
- Wijziging salarisschaal;
- Wijzigen organisatiecode van medewerker binnen eigen bedrijfsonderdeel;
- Registreren naasthogere manager;
- Appel nominaal;
- Regelen inhouding telefoonkosten;
- Aanvragen jubileum medewerker;
- Wijzigen gebouwcode medewerker.
- Registratie en raadplegen beoordelingsuitslag
- Afwezigheid per medewerker;
- Afwezigheidskalender;
- Beoordelingen per afdeling;
- Declaratie overzichten (per mdw'er, per afdeling, per declaratiesoort)

Bron: KPN HRM-SSC

eHRM: Impact op managers Niet meer maar anders!

◆ Gevolgen

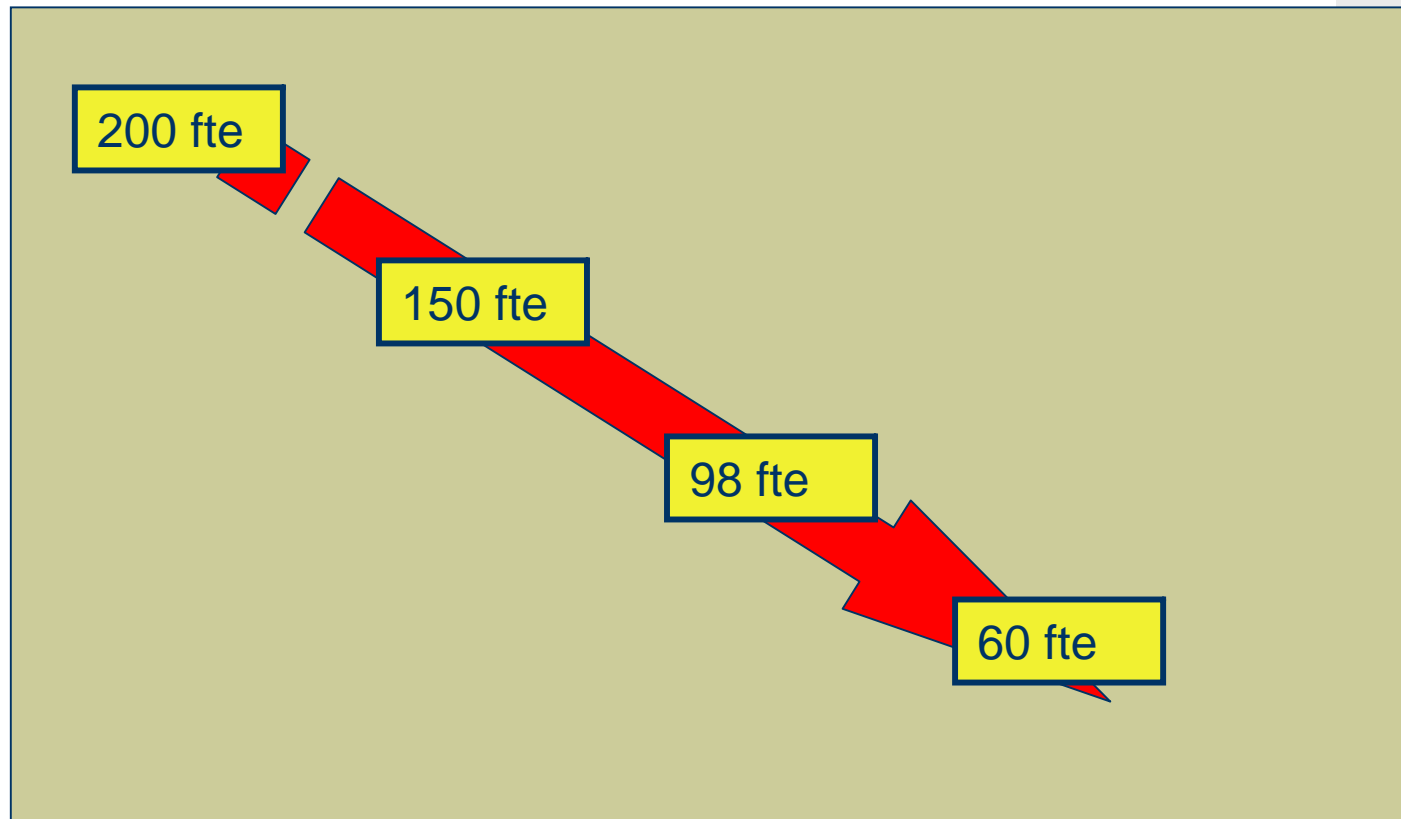
- Actuele personeelsinformatie tot je beschikking
- Je bent niet meer afhankelijk van HR
.... maar je kunt je er ook niet achter verschuilen
- Kost meer tijd achter de PC; maar minder in overleg en controle
- Maakt besluiten en fiatteringen 'heel zichtbaar'
- Maakt HR processen en jouw rol daarin zichtbaar
- Maakt HR tot een managerstaak

◆ Beleid rond het begrip Manager

- Elke medewerker heeft één manager; degene die beoordeelt is de manager
- De manager is geautoriseerd voor alle managersfunctionaliteiten en heeft een procuratie voor personeelsaangelegenheden
- De HR Adviseur beheert de manager/organisatie-relatie
- Elke organisatiecode heeft één manager; een manager is verantwoordelijk voor minimaal één organisatiecode



KPN: Sterke reductie in de HR administratie



Ultimo

2001

2002

2003

2004

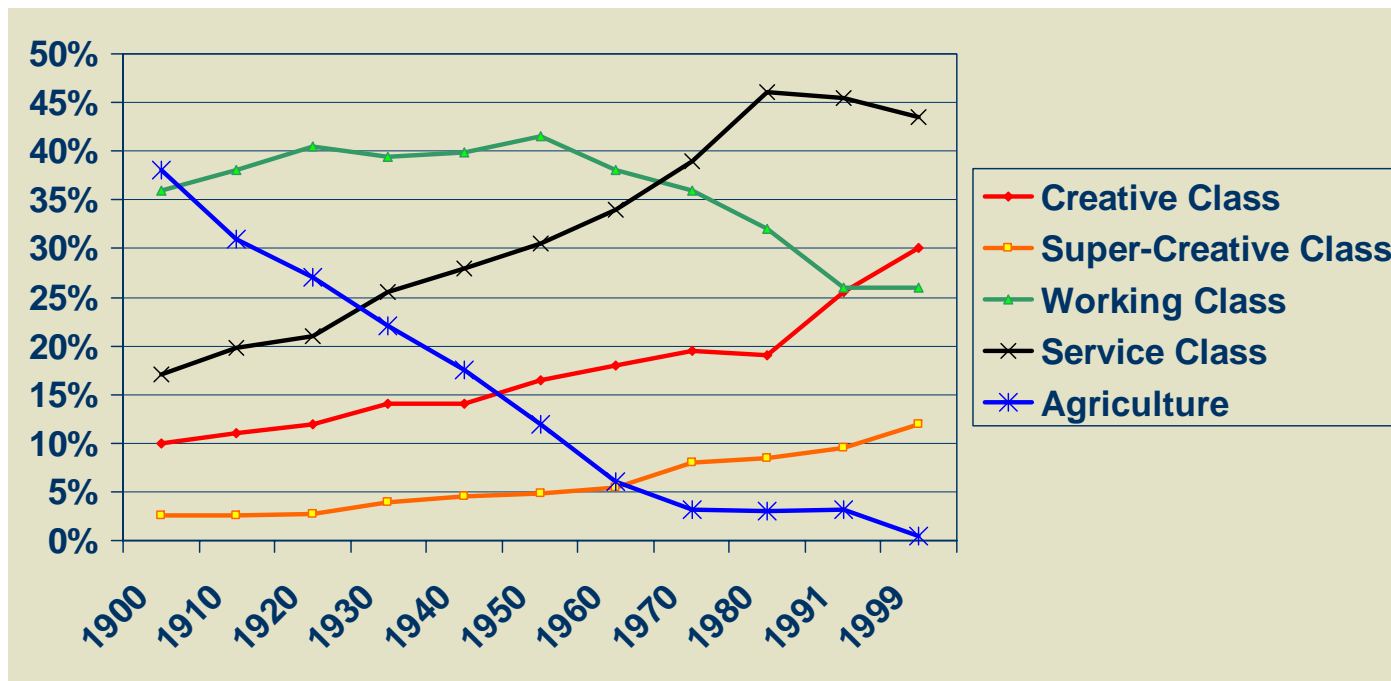
Bron: KPN HRM-SSC

16-06-05

J. Strikwerda

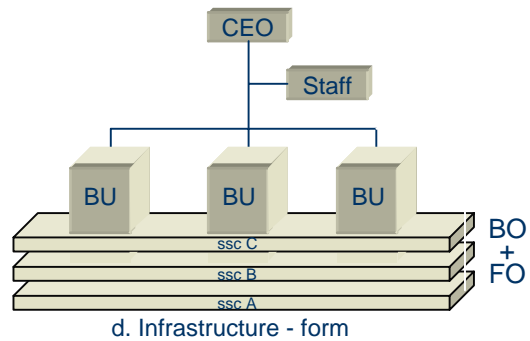
16

De opkomst van de creatievelingen: *self-managing*, competent, andere organisatie, andere contracten

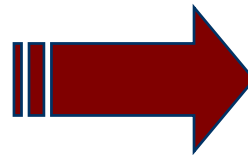


Florida, R. 2004. *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

Hoe de organisatie verandert in de perceptie van de “hacker”-generatie



Plug & Play - environment



- Intellectuele uitdaging
- Decorum voor je leven
- Sociale veiligheid (tolerantie)



- Financiële veiligheid
- Transactie infrastructuren
- Delivery infrastructuren

Het HRM-SSC legt bloot wat het echte issue is voor HRM

